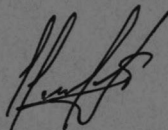


0- 792376

На правах рукописи



Слинков Анатолий Михайлович

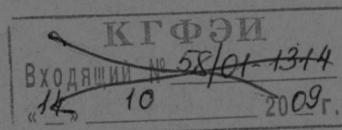
**РАЗВИТИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ
РАБОТНИКОВ БАНКОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Иркутск - 2009



Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики труда и управления персоналом Байкальского государственного университета экономики и права

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Озерникова Татьяна Георгиевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Миляева Лариса Григорьевна

доктор экономических наук, профессор
Полякова Нина Владимировна

Ведущая организация Омский государственный университет
им. Ф.М. Достоевского

Защита состоится 11 ноября 2009 года в 15-00 часов на заседании диссертационного совета Д. 212.070.01 при Байкальском государственном университете экономики и права по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, д. 24, зал заседаний ученого Совета.

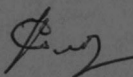
С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Байкальского государственного университета экономики и права по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, корпус 2, аудитория 101.

Объявление о защите и автореферат диссертации размещены 1 октября 2009 г. на официальном сайте Байкальского государственного университета экономики и права: www.isea.ru.

Отзывы на автореферат отправлять по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, ученому секретарю диссертационного совета Д 212.070.01.

Автореферат разослан « 2 » октября 2009 года.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, профессор

 Солодова Н. Г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712528

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Тенденции развития современного банковского бизнеса связаны с поиском новых форм организации трудового процесса, соответствующих требованиям развивающегося информационного общества и, как следствие, с реорганизацией управленческой деятельности. Главным «капиталом» бизнеса становится интеллектуальный потенциал банка (компетенции сотрудников), что предопределяет сложность реализации управленческих воздействий и выдвигает на первый план необходимость развития трудовой мотивации работников.

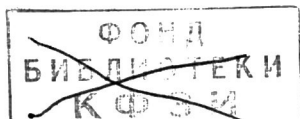
Исторически сложившиеся подходы к управлению вообще и к трудовой мотивации в частности, безусловно, далеко еще не исчерпали свой потенциал, однако не всегда оправдывают себя в новой ситуации. Это подтверждается, в том числе, и значительным увеличением интереса современных исследователей к данной проблеме. Эти попытки направлены на поиск единых концептуальных основ, объединяющих многочисленные теории мотивации в единую систему научных знаний о способах и принципах управления трудовым поведением, обеспечивающих наилучшее использование потенциала работников. Именно с углублением внимания к персоналу, как базису любого бизнеса, современная экономическая наука связывает перспективы становления и развития отечественной экономики.

Состояние научной разработанности проблемы исследования. Проблемам изучения причин человеческого поведения вообще и трудовой мотивации в частности посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных ученых. Так, в рамках содержательных теорий, особый вклад в развитие представлений о трудовой мотивации внесли такие зарубежные ученые, как К. Альдерфер, Ф. Герцберг, К. Левин, Д. Мак Клеlland, А. Маслоу, Б. Ф. Скиннер; среди отечественных следует отметить А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина и В. А. Ядова.

Рассмотрение мотивации как процесса формирования мотивов трудового поведения нашло отражение в работах таких авторов, как Дж. Адаир, Дж. Адамс, И. А. Васильев, В. Врум, Е. П. Ильин, В. Г. Леонтьев, Э. Лоулер, М. Ш. Магомед-Эминов, Л. Портер, Д. Н. Узнадзе, Х. Хекхаузен и др.

Определенный вклад в развитие теорий мотивации на базе системного подхода внесли отечественные ученые Б. С. Бурыхин, Н. И. Захаров, Н. И. Матузов, Л. Г. Милева, И. В. Мишурова, Т. Г. Озерникова, Ю. П. Платонов, И. П. Поварич, В. С. Половинко, С. Д. Резник и др.

Однако в большинстве работ вопросы развития трудовой мотивации раскрываются в русле общей организационной проблематики. Рассмотрение трудовой мотивации с учетом банковской специфики отражено в работах А. Р. Алавердова, О. Н. Волгиной, В. А. Гаги, С. Каминского, Ю. Г. Одегова и др.



Наибольшее отражение вопросы развития трудовой мотивации работников банков находят в специализированной экономической и финансовой внутрибанковской литературе. Последняя, к сожалению, не имеет фундаментальной научной основы и преследует цель управления собственным персоналом банка.

Недостаточная степень проработанности проблем развития трудовой мотивации работников банков определила цель исследования, перечень рассматриваемых вопросов, логику и структуру диссертации.

Цель и задачи диссертационной работы. Целью диссертации является обоснование направлений развития трудовой мотивации работников банков. Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- 1) уточнение состава и содержания терминологического аппарата теории трудовой мотивации;
- 2) обобщение и систематизация предлагаемых отечественными и зарубежными исследователями теоретико-методологических подходов к исследованию трудовой мотивации;
- 3) разработка модели трудовой мотивации с учетом принципов системного и процессного подходов;
- 4) определение специфики труда работников банков;
- 5) исследование трудовой мотивации работников банков;
- 6) определение основных направлений приложения управленческих усилий для развития трудовой мотивации работников банков.

Объектом диссертационной работы является трудовая мотивация работников банка как сложное социально-экономическое явление.

Предметом данного исследования является совокупность личностных и ситуационных факторов развития трудовой мотивации работников банка.

Теоретической базой исследования послужили положения общей экономической теории и экономики труда, теории управления, концепций трудовой мотивации, изложенные в трудах классиков и современных отечественных и зарубежных исследователей.

Информационной основой исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики РФ, информация, представленная в сети Internet, законодательные и нормативно-правовые акты РФ в сфере труда и банковской деятельности.

Эмпирическую базу исследования составили результаты проведенного автором социологического исследования, включающего экспертный опрос руководителей и анкетирование работников банков г. Братска.

Наиболее существенные результаты диссертационной работы. В соответствии с определенными целью и задачами диссертационной работы были получены следующие результаты:



ций современной экономической науки и практики этот аспект мотивации является решающим;

2) выявлены особенности трудовой мотивации работников банков по компонентам разработанной модели трудовой мотивации на личностном уровне, что позволило подтвердить выдвинутую гипотезу о существовании различий в характере трудовой мотивации работников, определяемых особенностями деятельности и их положением в иерархической системе управления банком;

3) определены основные характеристики существующих систем трудовой мотивации в банках г. Братска. Установлено, что применяемые руководством банков действия по поддержанию и развитию трудовой мотивации осуществляются без учета конкретных ситуационных и личностных факторов, не имеют четкой взаимосвязи и, кроме того, положенные в их основу представления о персонале не являются адекватными;

4) разработана система стимулирования работников банков, включающая подсистемы морального, материального стимулирования, стимулирования трудом и временем, в основу которой положен принцип учета компетенции персонала и наличия внутрибанковских званий.

Научная новизна диссертационной работы:

1) разработана модель трудовой мотивации на личностном уровне, включающая две взаимосвязанные подсистемы трудовой мотивации – мотивацию выбора (обуславливающую выбор варианта поведения на рабочем месте) и мотивацию действия (обеспечивающую практическую реализацию выбранного варианта действий);

2) предложена классификация персонала банков в зависимости от характера трудовой деятельности и положения работников в иерархической системе управления банком. Установлено, что трудовая деятельность работников, составляющих выделенные в классификации группы, имеет существенные различия;

3) предложен компетентностный подход к развитию трудовой мотивации работников банков на личностном уровне, включающий:

- определение специфики влияния приращения и реализации компетенции на компоненты трудовой мотивации;
- выявление методов приращения и реализации компетенции с учетом целевых установок персонала банков;
- разработку системы внутрибанковских званий, основанную на учете компетенций персонала;

4) определены типы и специфика проявления мотивации выбора (ценностно-ориентированный, рационально-ориентированный и комплексный) и мотивации действия (вынужденный, обменный и внутренний), установлен характер связи между ними.

Теоретическая значимость диссертационной работы состоит в развитии теории трудовой мотивации, а именно: уточнено содержание и разработана модель трудовой мотивации на личностном уровне.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предлагаемые подходы к исследованию и развитию трудовой мотивации в банках доведены до практических рекомендаций, использование которых подтверждается актами внедрения. Кроме того, теоретические результаты исследования могут быть использованы в высших учебных заведениях в процессе подготовки студентов по экономическим специальностям при чтении дисциплин «Банковское дело» и «Трудовая мотивация», а также полезны специалистам, занимающимся проблемами трудовой мотивации.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертации обсуждались и получили одобрение на международных, всероссийских, межрегиональных и межвузовских семинарах и конференциях. Полученные автором научные результаты внедрены в учебный процесс ГОУ ВПО «Братский государственный университет» и используются при чтении лекций и курсовом проектировании по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности». Выводы и предложения автора использовались при формировании системы мотивации работников банков.

Публикации по теме исследования. Автором опубликовано 16 научных работ, из них по теме исследования – 15 (в том числе 1 статья в ведущих рецензируемых научных журналах, определяемых ВАК Минобрнауки РФ) общим объемом свыше 3,3 п. л. (3,3 п. л. авторских).

Структура и содержание работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 166 наименований, приложений. Работа содержит 188 страниц текста, включает 50 таблиц и 17 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, сформулированы подлежащие реализации цели и задачи, определены объект и предмет исследования, показана степень изученности проблемы исследования, определена его методологическая база, основные научные положения, защищаемые автором, раскрыты элементы научной новизны и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе - «Теоретические основы изучения трудовой мотивации» - проведен анализ научных подходов к терминологическому аппарату концепции трудовой мотивации с целью уточнения сущности основных терминов, используемых в работе. Проведен анализ классических и

современных мотивационных теорий, выявлены основные компоненты мотивационного процесса для разработки модели трудовой мотивации на личностном уровне.

Во второй главе - «Исследование трудовой мотивации работников банков» - определена специфика труда работников банков и предложен авторский подход к выделению групп персонала с учетом характера трудовой деятельности и положения работников в иерархической системе управления банком. Представлен анализ результатов исследования трудовой мотивации, проведенного в банках г. Братска, подтвердивший основные выдвинутые гипотезы.

В третьей главе – «Направления совершенствования системы трудовой мотивации работников банков» - разработаны рекомендации по развитию трудовой мотивации работников банков. Предложен компетентностный подход к развитию трудовой мотивации работников банков, основанный на учете и стимулировании приращения и реализации компетенции персонала. Разработана система внутрибанковских званий, в основу которой положен учет реализации компетенции различных категорий персонала банков. Разработана система стимулирования персонала банков, включающая взаимосвязанные подсистемы морального, материального стимулирования и стимулирования трудом.

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы.

В приложениях представлены аналитические и статистические материалы, дополняющие и поясняющие отдельные положения диссертационной работы.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. На основе обобщения положений мотивационных теорий разработана модель трудовой мотивации на личностном уровне, дающая наглядное представление об основных элементах и этапах мотивационного процесса. Данная модель может служить теоретической основой для решения практических задач диагностики мотивации работников и проектирования систем управления трудовой мотивацией.

Представленная на рисунке 1 модель интегрирует основные положения классических и современных мотивационных теорий с использованием принципов системного и процессного подходов. При построении модели трудовой мотивации на личностном уровне нами выделяются две подсистемы:

1) подсистема мотивации выбора, включающая совокупность компонентов трудовой мотивации, обуславливающих выбор варианта поведения

на рабочем месте из имеющихся альтернатив с учетом рациональных и/или моральных критериев;

2) подсистема мотивации действия, обеспечивающая практическую реализацию выбранного варианта действий посредством приложения волевых усилий.



Рис. 1. Модель трудовой мотивации на личностном уровне

Источником человеческой активности являются потребности. Поэтому мотивация выбора как процесс начинается с возникновения потребностей. Осознанная потребность принимает форму интереса. Формирование интересов связано с прояснением человеком того, что требуется для удовлетворения потребности и осознанием необходимости действий для достижения желаемого. В результате формируются мотивы труда - внутренние побуждения человека к труду как средству удовлетворения потребности.

Следующим этапом процесса мотивации выбора является определение целей трудовой деятельности. Цели, безусловно, связаны с необходимостью удовлетворения потребности. Однако они отражают не только желания, возникающие в результате осознания потребностей, но и тот качественный уровень удовлетворения потребностей, который человек считает для себя достаточным. Таким образом, цели не только «задают» направ-

ленность деятельности, но и влияют на степень проявляемой трудовой активности. Наличие целей обуславливает принятие решения о действиях. На принятие данного решения влияют такие составляющие мотивационного процесса, как ожидания и ценностные ориентации. Ожидания составляют рациональную основу принятия решения о действиях и связаны с прогнозированием вероятности достижения целей с учетом собственных возможностей и особенностей ситуации. При этом работником принимаются во внимание следующие факторы:

- наличие способностей к осуществлению деятельности (знания, умения и др.);
- уровень развития необходимых для осуществления деятельности личных качеств;
- наличие необходимого времени;
- наличие средств достижения цели;
- ожидание вероятности связи между уровнем затрачиваемых усилий и уровнем вознаграждений и др.

Другим, не менее важным критерием принятия решения о действиях, являются ценностные ориентации, которые создают основу для прогнозирования последствий выбираемого пути достижения цели с учетом нравственных идеалов и убеждений. Таким образом, анализ возможных альтернатив достижения цели и прогнозируемых с точки зрения рациональности и норм морали последствий служит основой принятия решения о действиях, являющегося завершающим элементом подсистемы мотивации выбора. В зависимости от преобладания тех или иных критериев выбора можно выделить 3 типа мотивации выбора:

- ценностно-ориентированную, в основе которой находятся моральные регуляторы поведения – ценностные ориентации;
- рационально-ориентированную, при которой основой принятия решения выступают ожидания;
- комплексную мотивацию выбора.

Трудовая мотивация не ограничивается выбором варианта трудового поведения, а включает еще мотивацию действия, характеризующую те мотивационные тенденции, которые направлены на реализацию принятых решений. Практическая реализация принятого решения о действиях, т.е. переход от мотивации выбора к мотивации действия, требует приложения усилий. При этом речь идет не только о физических или умственных усилиях, большое значение в обеспечении мотивации действия имеют волевые усилия. Любое решение может оказаться лишь «благим намерением», если человек не сможет проявить силу воли. В этом смысле можно утверждать, что именно воле принадлежит роль связующего элемента между подсистемами мотивации выбора и мотивации действия. Волевые усилия

способствуют осуществлению деятельности и достижению определенных результатов.

С достижением результатов процесс трудовой мотивации не завершается. На этом этапе особое значение приобретает связь между достигаемыми результатами и вознаграждением. При этом важными являются как внутренние вознаграждения (переживаемые человеком чувства успеха, самоуважения и др.), так и внешние вознаграждения - факторы, объекты и обстоятельства ситуации, воспринимаемые субъектом деятельности как стимулы. Внешние вознаграждения подвергаются работником критической оценке как на предмет соответствия полученного вознаграждения ожиданиям, так и с позиций их справедливости. Внутренние и внешние вознаграждения с учетом субъективной оценки последних формируют удовлетворенность трудом. Таким образом, индикатором успешности достижения целей и эффективности мотивации как внутриличностного процесса является достигаемый работником уровень удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом выступает также в роли обратной связи в системе трудовой мотивации – она создает основу для зарождения будущих мотивационных процессов, предоставляя человеку возможность взвесить целесообразность новых действий. Таким образом, разработанная нами с использованием принципов системного и процессного подходов модель трудовой мотивации на личностном уровне наглядно иллюстрирует основные компоненты трудовой мотивации и дает представление об этапах развития мотивационного процесса.

2. Стратификация банковского персонала по категориям и уровням в целях конкретизации исследования трудовой мотивации отдельных групп работников банков и дифференциации подходов к развитию трудовой мотивации по компонентам разработанной модели с учетом специфики труда.

Персонал современного банка отличается значительным разнообразием, что вызывает необходимость его стратификации для более полного учета специфики труда отдельных групп работников при осуществлении управленческих действий, направленных на развитие трудовой мотивации. Выделение групп персонала банков с учетом характера их трудовой деятельности предлагается осуществлять в зависимости от отношения труда работников к собственно банковским операциям или к обслуживанию банка как коммерческой организации. При этом, по нашему мнению, целесообразно выделить следующих категорий работников банка:

- банковский персонал (персонал банковского профиля), имеющий непосредственное отношение к основной деятельности банка – выполнению банковских операций и оказанию банковских услуг;

- обслуживающий персонал (персонал небанковского профиля), выполняющий функции по обслуживанию банка как коммерческой организации и в деятельности которого в меньшей степени проявляется специфика банковского труда.

При этом внутри каждой категории подразумевается деление на иерархические уровни в зависимости от роли каждой конкретной должности в трудовом процессе. Анализ работников с учетом их положения в иерархической системе управления банком позволяет выделить три уровня: низовой, средний и высший. Использование предлагаемого подхода позволяет выделить шесть основных групп персонала банка (табл. 1).

Таблица 1

Категории и уровни персонала банка

Категории персонала банка	Уровень персонала банка		
	низовой (А)	средний (В)	высший (С)
1 Банковский персонал	Работники различных управлений и секторов, специализирующиеся на осуществлении банковских операций и услуг	Заведующие дополнительными офисами; начальники управлений и секторов: депозитных операций; кредитных операций; расчетно-кассового обслуживания; валютных операций; операционного управления и т.д.	Управляющий банком, отделением; заместители управляющего банком и др.
2 Обслуживающий персонал	Работники различных управлений и секторов, выполняющие обслуживающие функции, а также водители, охранники, делопроизводители и др.	Заместитель главного бухгалтера; начальники управлений и секторов: юридического; организационного (общего) отдела; по работе с персоналом; информатики и автоматизации; бухгалтерского учета, отчетности и т.д.	Главный бухгалтер, начальник службы собственной безопасности банка и защиты и др.

Результаты проведенного исследования трудовой мотивации, фрагмент которых представлен в таблице 2 позволили подтвердить гипотезы исследования о существовании различий в характере трудовой мотивации работников, определяемых особенностями деятельности и положением персонала в иерархической системе управления банком и обозначить перспективы развития трудовой мотивации.

Таблица 2

**Сводная таблица результатов исследования трудовой мотивации
(фрагмент)**

Компоненты трудовой мотивации	Персонал группы 1А	Персонал группы 1В	Персонал группы 2А	Персонал группы 2В
Наиболее актуальные потребности				
в материальном вознаграждении	+	+	+	+
в уважении		+		+
в интересной работе		+		
Характеристика наиболее побуждающих к деятельности целей				
труднодостижимые		+		+
краткосрочные	+	+	+	+
совместно вырабатываемые цели	+	+		+
абстрактные цели		+		+
конкретные цели	+		+	
Оценка влияния ожиданий на трудовую мотивацию при принятии решений о необходимости действий				
вероятность получения вознаграждения, со- ответствующего затратам труда	+	+		
ценность ожидаемого вознаграждения			+	+
достаточность возможностей для достиже- ния результатов	+		+	
Факторы, оказывающие сильное влияние на успешность деятельности				
разнообразие работы		+		+
высокая важность работы	+	+	+	+
творческая работа		+		+
работа как индивидуальное задание	+			
работа как часть общего дела		+	+	+
Факторы, побуждающие работников банков трудиться с наибольшей отдачей / удовлетворенность ими (по 10-бальной шкале)				
обеспечение проф. роста	7,9 / 4,7	9,4 / 7,1		9,2 / 6,3
повышение оплаты труда	9,7 / 4,7	9,1 / 5,3	9,6 / 2,7	9,3 / 4,8
организация досуга работников	9,1 / 5,4		8,5 / 6,4	
Критерии выбора предпочтительного варианта поведения на рабочем месте (%):				
моральные принципы	7,9	12,5	11	16,6
материальные интересы	69,7	15,6	42	11
и то, и другое в равной степени	22,4	71,9	47	72,4
Удовлетворенность работой (по 10-бальной шкале)				
степень удовлетворенности	4,2	5,4	6,3	7,4

3. Предложена типология мотивации действия, учитывающая специфику активации волевых усилий и соответствующая выделенным в рамках разработанной модели типам мотивации выбора. Данная типология позволяет дифференцированно подходить к разработке систем стимулирования банковского персонала с учетом особенностей мотивации выбора и мотивации действия.

В экономической науке известны различные подходы к выделению типов трудовой мотивации в зависимости от применяемых стимулов. Несмотря на их разнообразие, отличия в основном связаны с использованием различных терминов для обозначения выделяемых типов мотивации, которые требуют детализации с точки зрения выделенных в настоящем исследовании подсистем мотивации выбора и мотивации действия (см. рис. 2).

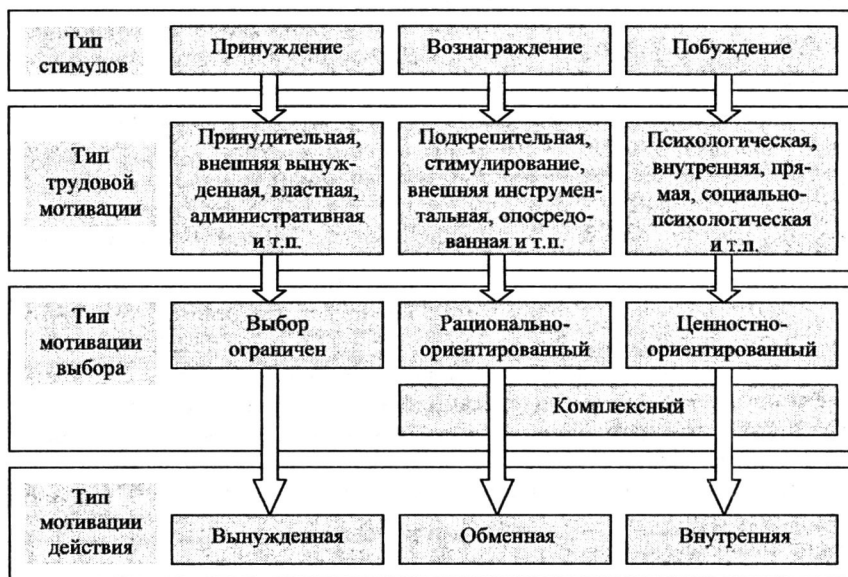


Рис. 2. Взаимосвязь типов и подсистем трудовой мотивации

Как отмечалось ранее, в плане практического приложения наибольшее значение принадлежит подсистеме мотивации действия, основанной на активизации волевых усилий. В этой связи дадим необходимые пояснения. В условиях принудительной мотивации, характеризующейся ограничением у работника выбора, на личностном уровне формируется вынужденная мотивация действия. Основой данного типа мотивации действия является внешний контроль, который служит единственным средством концентрации волевых усилий на достижении требуемого результата труда. В отсутствии внешнего контроля мотивация действия ослабевает.

Подкрепительный тип трудовой мотивации формирует рациональную основу как для мотивации выбора, так и для мотивации действия. Рассмотрение сущности рациональной мотивации выбора наиболее целесообразно с позиций теории обмена. Рациональная мотивация выбора и обмен-

ная мотивация действия строятся на ожидаемой ценности вознаграждения, при этом основными инструментами, обеспечивающими трудовую активность, служат материальные, моральные и статусные стимулы, а также выделяемое некоторыми исследователями стимулирование временем. Обменная мотивация действия предполагает наличие как внешнего, так и внутреннего контроля, обеспечивающего необходимые волевые усилия, эквивалентные ожидаемому вознаграждению.

Психологическому типу трудовой мотивации соответствуют ценностно-ориентированная мотивация выбора, формирующая внутреннюю мотивацию действия. В данном случае труд выступает главной, самостоятельной ценностью, поэтому в качестве основных механизмов поддержания и развития внутренней мотивации действия выступает стимулирование трудом. Основой внутренней мотивации действия на личностном уровне является внутренний контроль (самоконтроль), обеспечивающий активизацию волевых усилий для достижения привлекательных (для работника) результатов труда.

4. Предложен к использованию компетентностный подход к развитию трудовой мотивации работников банка, который позволяет обозначить наличие единой связующей цели, объединяющей личностные и организационные интересы работников и банка в целом, – постоянного, непрекращающегося развития, что является важным условием формирования трудовой мотивации.

Современная экономическая наука уделяет достаточное внимание вопросам развития компетенции работников, вместе с тем современные теории трудовой мотивации практически не затрагивают их.

Компетентностный подход к развитию трудовой мотивации позволяет обозначить наличие единой связующей цели работников и банка в целом – постоянного развития. Таким образом, мы рассматриваем постоянное развитие персонала в качестве общей цели, объединяющей личностные и организационные интересы, что является важным условием формирования трудовой мотивации. Именно этим определяется практическая значимость мероприятий, направленных на развитие и реализацию компетенции персонала банков. Данная мысль, без сомнения, не нова. Еще в прошлом веке в развитых странах появился термин «обучающиеся организации», главным фактором успеха в которых было признано развитие персонала. Однако в рамках настоящего исследования конкретизируется специфика влияния развития (приращения) и реализации компетенции персонала банков на компоненты разработанной модели трудовой мотивации на личностном уровне (рис. 3) в части формирования таких ее подсистем, как мотивация выбора и мотивация действия.

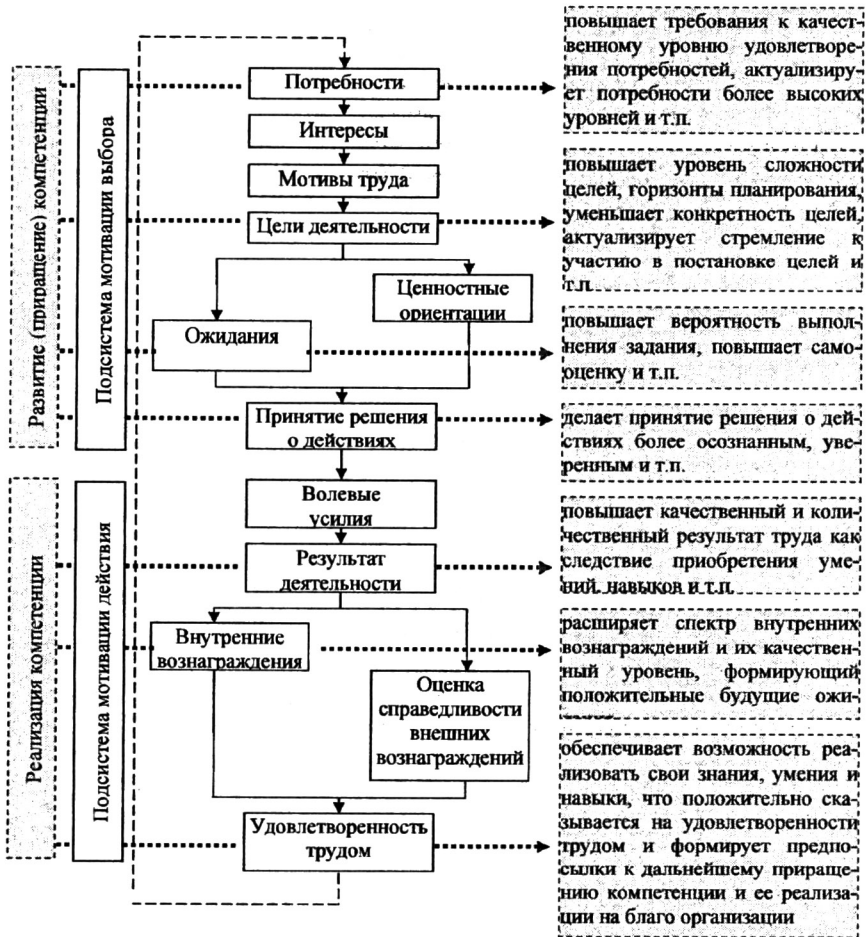


Рис. 3. Влияние развития и реализации компетенции на компоненты трудовой мотивации

Проведенное в рамках диссертационной работы исследование позволило обнаружить потенциал развития трудовой мотивации посредством приращения и реализации компетенции. Он связан, прежде всего, с актуальной потребностью персонала в развитии и, кроме того, с выявленными резервами повышения трудовой мотивации путем воздействия на компоненты мотивационного процесса. Отмеченные нами процессы влияния развития и реализации компетенции на трудовую мотивацию, рассматри-

ваемую на личностном уровне, получают значительное подкрепление посредством стимулирования. Для выбора действенных стимулов и построения эффективной системы управления развитием персонала банка важно осознавать истинные цели совершенствования и реализации компетенции. Как представляется, смысл или целевые установки приращения и реализации компетенции могут быть сведены к трем основным составляющим: обеспечение материального благополучия, возможностей карьерного и личностного роста (рис. 4).

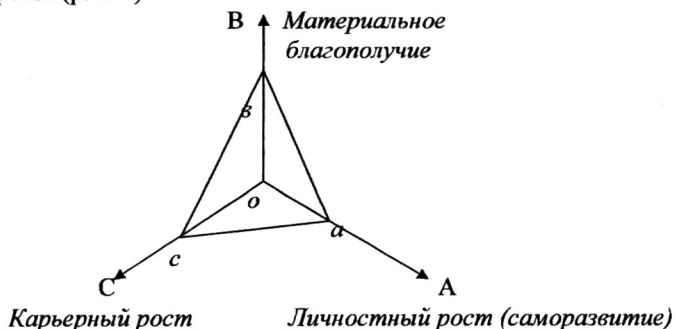


Рис. 4. Целевые установки приращения и реализации компетенции

Следует отметить, что в соответствии с принципами системного подхода любой объект или явление следует рассматривать как взаимосвязь и взаимозависимость составляющих элементов. Следовательно, при развитии и реализации компетенции, персонал преследует некоторую совокупность целей, различных как по структуре, так и по интенсивности. В таблице 3 дается обобщенная характеристика предпочтительных методов и механизмов приращения и реализации компетенции работников различного типа в зависимости от особенностей их целевых установок.

Таблица 3

Целевые установки и методы приращения и реализации компетенции (фрагмент)

Целевая установка	Характеристика работника	Методы приращения и реализации компетенции
<p><i>оа</i></p> <p>Личностный рост (саморазвитие)</p>	<p>Творческая, самоактуализирующаяся личность стоического типа – обладает слабой чувствительностью к материальным и статусным стимулам, не приемлет рамок и ограничений. Преобладающий тип мотивации выбора – ценностно-ориентированный. Работники такого типа обладают большим потенциалом, однако они склонны увлекаться и пренебрегать целями организации.</p>	<p>Обогащение содержания труда, психологическая мотивация, обеспечивающая понимание общественной значимости труда, обеспечение «включенности» работника в общее дело и его приверженности целям банка.</p>

Продолжение табл. 3

Целевая установка	Характеристика работника	Методы приращения и реализации компетенции
о _в Материальное благополучие	Рационалистический тип личности - обладает повышенной чувствительностью к материальным стимулам. Преобладающий тип мотивации выбора - рационально-ориентированный. Работники такого типа рассматривают ценность знаний и опыта только с позиций обеспечения возможностей роста материального благосостояния.	Материальное стимулирование по конечным результатам труда. Высокой эффективностью обладает вся совокупность экономических стимулов при условии обеспечения четкой взаимосвязи между уровнем компетенции работника и уровнем вознаграждений.
о _с Карьерный рост	Тип личности с развитыми потребностями власти, уважения и признания. Преобладающий тип мотивации выбора - рационально-ориентированный. Работники такого типа проявляют высокую чувствительность к атрибутам статуса, стремятся к лидерству, нуждаются в общественном признании заслуг.	По отношению к работникам с личностноориентированной потребностью власти использование коллективной мотивации для преодоления индивидуалистических тенденций. По отношению к работникам с социориентированной потребностью власти - использование материальных, моральных стимулов, возможностей обучения и т.д.
Δ о _{ав} Саморазвитие и материальное благополучие	Творческая, самоактуализирующаяся личность, сочетающая развитые экономические потребности с потребностями успеха и достижений. Преобладающий тип мотивации выбора - комплексный. Работники такого типа способны как на творческий порыв, так и на трезвый расчет в отношении трудовых затрат. Не стремятся к лидерству, получают удовлетворение от самой работы и достойного вознаграждения за нее.	Те, кто наделен такими свойствами, скорее всего, сами мотивированы к освоению новых знаний и умений, в том числе, для получения дохода. Однако комплексное использование по отношению к ним методов стимулирования (трудового, материального и морального) в сочетании с методами психологической мотивации позволит максимально использовать их потенциал.
Δ о _{св} Карьерный рост и материальное благополучие	Рационалистический тип личности с развитыми амбициями. Такие работники проявляют готовность к полной самоотдаче ради вознаграждения и достижения высокого статуса. Недостаток творчества компенсируют исполнительностью и соблюдением принятых норм. Преобладающий тип мотивации выбора рационально-ориентированный.	Материальное стимулирование по конечным результатам в сочетании с разнообразными методами морального стимулирования. Поручение сложных, ответственных задач с обеспечением вознаграждения, предоставление возможностей обучения и повышения квалификации.

Главными факторами, способствующими приращению и реализации компетенции, являются:

а) для персонала с целевой установкой на материальное благополучие - установление четкой взаимосвязи между уровнем компетенции и размером вознаграждений;

б) для персонала с целевой установкой на карьерный рост – обозначение четкой зависимости перспектив роста от уровня компетенции;

в) для персонала с целевой установкой на саморазвитие – создание условий для проявления творчества и демонстрации способностей.

Управляя данными факторами, можно существенно повысить заинтересованность персонала в повышении компетенции и обеспечить рост трудовой мотивации. Между тем, возможности развития компетенции персонала за счет указанных факторов имеют естественные ограничения, связанные с недостаточностью финансовых ресурсов, отсутствием вакантных должностей для замещения или необходимостью строгого соблюдения установленных регламентов в осуществлении банковских операций. Поэтому возникает проблема нахождения дополнительных возможностей стимулирования развития и реализации компетенции различных групп персонала банка. В качестве одного из возможных мероприятий такого рода мы предлагаем использовать систему учета компетенции работников банка, выражающуюся в присуждении внутрибанковских званий. При этом используются не столько возможности непосредственного перемещения персонала по служебной лестнице, сколько повышение статуса работника без изменения занимаемой административной должности (табл. 4).

Таблица 4

Иерархия банковского персонала с учетом уровня компетенции

Уровень персонала	Внутри-банковское звание	Практическая реализация по подразделениям банка		
		управление депозитных операций	управление валютных операций	управление кредитных операций
Персонал низового уровня	специалист	специалист по вкладам	специалист по валютным операциям	специалист по кредитованию
	главный специалист	главный специалист банка		
Руководители среднего уровня	советник	советник по вкладам	советник по валютным операциям	советник по кредитным операциям
	главный советник	главный советник банка		
Руководители высшего уровня	эксперт	отсутствует	отсутствует	отсутствует
	главный эксперт	отсутствует	отсутствует	отсутствует

Предложенная в таблице иерархия позволяет обнаружить подход как к развитию трудовой мотивации, так и к решению вопросов карьерных перспектив персонала банка. Однако простое наличие внутрибанковского звания как такового не способно обеспечить действенных побуждений к труду. Для формирования мотивирующей роли внутрибанковских званий необходимо разработать систему, наделяющую их обладателей специфическим «внутрибанковским» имиджем и обеспечить ее взаимосвязь с системой вознаграждений.

5. Разработана система стимулирования, в основу которой положены результаты проведенного исследования по группам банковского персонала, что позволяет дифференцированно подходить к управлению трудовой мотивацией работников банков.

Проведенное нами исследование трудовой мотивации работников банков выявило наличие достаточно развитых как первичных, так и высших потребностей при низком уровне удовлетворенности трудом. Это свидетельствует о наличии существенных возможностей повышения трудовой активности персонала за счет совершенствования существующих и разработки новых механизмов подкрепительной и психологической мотивации. Мы исключаем из рассмотрения принудительную мотивацию по следующим соображениям. Во-первых, в банковской деятельности в силу ее строгой регламентации принудительная мотивация сегодня имеет весьма широкое распространение. Во-вторых, принудительная мотивация формирует специфические отношения между объектом и субъектом управления: примитивизирует личность подчиненного, воспитывает слепую покорность, ограничивает развитие личности, что отрицательно влияет на развитие трудовой мотивации. Кроме того, длительное и чрезмерное использование принудительной мотивации способствует психологическому отчуждению работников от труда и значительно снижает трудовой потенциал банка.

Реализация подкрепительной мотивации обеспечивается за счет использования различных вознаграждений, предполагающих применение как положительных (поощрение), так и отрицательных (наказание) стимулов, и часто характеризуется как «метод кнута и пряника».

Развитие психологической мотивации осуществляется путем формирования у работника интереса к труду, как самостоятельной ценности.

С учетом сказанного целесообразно уделить внимание следующим типам стимулов к труду:

моральному - в качестве стимула выступают явления или предметы, влияющие на удовлетворение потребностей в уважении, признании и т.п.;

материальному - стимулом выступают денежные выплаты и санкции, а также различные материальные блага;

разработку подсистемы моральных стимулов к труду (табл. 5), так как именно они отражают предлагаемую в настоящей работе систему внутри-банковских званий как основу учета компетенции персонала и базис развития трудовой мотивации.

Таблица 5

**Подсистема морального стимулирования работников
депозитного подразделения (группа 1А)**

Тип стимула	Признак	Статус стимула (ранг)	Частота применения не допускающая девальвации стимула
Устная благодарность	похвала	низкий IV	без ограничений
Письменная благодарность	запись в банковском бюллетене (на сайте)	средний III	не более 2 человек в месяц
	диплом, почетная грамота	средний III	не более 1-2 человек в квартал
Присуждение званий	знак отличия «Специалист по вкладам банка»	высокий II	не более 2 человек в структурном подразделении
	знак отличия «Главный специалист банка»	высокий II	1 человек в структурном подразделении
	знак отличия «Советник банка»	высокий II	не более 2 человек в банке (филиале, доп.офисе)
	знак отличия «Главный советник банка»	наивысший I	1 человек в банке (филиале, доп.офисе)
	знак отличия «Эксперт банка»	высокий II	не более 2 человек в банке (филиале, доп.офисе)
	знак отличия «Главный эксперт банка»	наивысший I	1 человек в банке (филиале, доп.офисе)
Занесение записей в летопись трудовых достижений банка	Доска почета	высокий II	не более 1 человека в год
	Книга памяти банка	наивысший I	1 человек в 3-5 лет

Само по себе «звание» обладает мотивирующим эффектом, однако подкрепление его материальными стимулами в совокупности со стимулированием трудом позволяет значительно повысить трудовую мотивацию персонала.

Подсистема материального стимулирования включает разнообразные неденежные вознаграждения, социальный пакет и заработную плату,

включающую постоянную и переменную части. При этом в настоящей работе аспекты использования неденежных поощрений не рассматриваются в силу их значительной личностной ориентированности. Более поддается обобщенному анализу в части материального стимулирования именно заработная плата; ее размер является одним из важнейших факторов стабильности персонала и возможности привлечения новых работников в банк. Так, например, материальное стимулирование работников депозитного подразделения должно учитывать уровень реализуемой компетенции. При отсутствии рекламаций и превышении установленного уровня остатка средств во вкладах за прошедший период, работник может рассчитывать на материальное вознаграждение (MB), исчисляемое по формуле:

$$\dot{M}A = \sum_{i=1}^n (\Phi_i - \bar{I}_i) * K_i, \quad (1)$$

где: Φ_i - фактический остаток по i -ому виду депозитов, оформленных конкретным работником, руб.;

\bar{I}_i - номинальный остаток средств i -ому виду депозитов, руб.;

K_i - коэффициент дополнительного вознаграждения по i -ому виду депозитов;

n - количество видов депозитов.

Методика расчета дополнительного вознаграждения на примере работников депозитного подразделения за сверхлимитные остатки денежных средств во вкладах отражена в табл. 6.

Таблица 6

Методика расчета дополнительного вознаграждения

Условия начисления дополнительного вознаграждения	Дополнительное вознаграждение работника за сверхлимитные остатки по видам вкладов			
	Срочные вклады			Вклады до востребования
	Юридических лиц	Физических лиц	На предъявителя	Все категории вкладчиков
При наличии рекламаций	0	0	0	0
При отсутствии рекламаций (методика расчета)	K_i / m	$K_i / 10m$	$K_i / 10 + 0.13/2m$	$K_i / 10m$
При отсутствии рекламаций (значение в % от суммы превышения за год)	2 %	0, 2 %	0, 265 %	0, 2 %
При отсутствии рекламаций (фактическое значение в % от суммы превышения за месяц)	0, 167 %	0, 017 %	0, 022 %	0, 017 %

Примечание: m - количество начислений дополнительных вознаграждений в год.

Предлагаемые подсистемы морального и материального стимулирования работников банка направлены на удовлетворение актуальных потребностей персонала, выявленных проведенным исследованием. Однако в целях формирования целостной системы подкрепительной мотивации необходимо уделять внимание и такой ее подсистеме, как стимулирование трудом. Подсистема стимулирования трудом работников банка включает два взаимосвязанных блока – стимулирование посредством создания комфортных условий трудовой деятельности и стимулирование путем качественного обогащения содержания работы.

По данным проведенного исследования можно сделать выводы о том, что к настоящему времени в банках сложился высокий уровень физических условий труда. Однако не следует переоценивать роль этих факторов – сами по себе они не способны повысить трудовую мотивацию. Тем не менее, плохие условия труда являются важным фактором, влияющим на формирование чувства неудовлетворенности работников трудом, что приводит к снижению их трудовой мотивации.

Более значительное влияние на развитие трудовой мотивации оказывает стимулирование путем качественного перепроектирования работы. Однако, не смотря на достаточно сложившуюся теоретическую базу, обоснованную Ф. Герцбергом, Р. Хакманом, Г. Олдхемом и др., стимулирование путем качественного обогащения содержания работы имеет ограниченное использование. Причинами чего, по нашему мнению, являются, во-первых, объективные сложности качественного изменения содержания банковской деятельности в силу ее строгой регламентации и, во-вторых, использование руководством банков преимущественно технократических подходов к управлению персоналом.

Таким образом, системное рассмотрение подкрепительной мотивации работников банков позволяет представить ее как функцию ($F_{п.м.}$), являющуюся результирующей от следующих переменных:

$$F_{п.м.} = f(MmC; MpC; TpC), \quad (2)$$

где MmC – материальное стимулирование,

MpC – моральное стимулирование;

TpC – стимулирование трудом.

Состав и удельный вес различных элементов подкрепительной мотивации отражает особенности корпоративной системы стимулирования и возможности индивидуальной дифференциации подхода к различным категориям работников банка.

В заключение отметим, что предложенные в настоящем исследовании компетентностный подход, система внутрибанковских званий и соответствующая им подсистема стимулирования позволяют комплексно подойти к вопросам развития трудовой мотивации работников банков.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В ведущих рецензируемых научных журналах, определяемых ВАК Минобрнауки РФ:

1. Слинков А. М. Развитие трудовой мотивации работников банков / А.М. Слинков // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) – 2009. - № 3 (65). - С. 104-107. (0,4 п.л.).

Статьи в других научных изданиях:

2. Слинков А. М. Результаты исследования трудовой мотивации работников банков / А.М. Слинков // Управление человеческими ресурсами: теоретический и прикладной аспекты: сб. науч. тр. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – С. 131-135 (0,3 п.л.).
3. Слинков А. М. Понятийный аппарат концепции трудовой мотивации / А.М. Слинков // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Восьмой межрегион. науч.-практ. конф.: в 2 т.; т. 2. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – С. 149-155 (0,4 п.л.).
4. Слинков А. М. Этапы процесса стимулирования персонала коммерческих банков / А.М. Слинков // Труды Братского государственного университета: Серия Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири. – Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2008. – С. 128-132 (0,3 п.л.).
5. Слинков А. М. Специфика труда в банковской сфере / А.М. Слинков // Труды Братского государственного университета: Серия Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири. – Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2007. – С. 243-246 (0,2 п.л.).
6. Слинков А. М. Специфика трудового поведения работников банковской сферы / А.М. Слинков // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Седьмой межрегиональной научно-практической конференции. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. – С. 158-161 (0,2 п.л.).
7. Слинков А. М. Особенности мотивации персонала коммерческого банка / А.М. Слинков // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Седьмой межрегиональной научно-практической конференции. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. – С. 155-158 (0,2 п.л.).
8. Слинков А. М. Учет специфики трудовой деятельности как условие повышения эффективности кадровой службы / А.М. Слинков // Актуальные проблемы современной науки и пути их решения: материалы VI межвузовской научной конференции аспирантов / Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. -Красноярск, 2006. – С. 93-98 (0,3 п.л.).
9. Слинков А. М. Методы мотивационного управления персоналом / А.М. Слинков // НАУКА. ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ // Материалы всероссийской научной конференции молодых ученых в 7-ти частях. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2006. Часть. 5- С. 231-232 (0,1 п.л.).

СЛИНКОВ АНАТОЛИЙ МИХАЙЛОВИЧ

РАЗВИТИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ
РАБОТНИКОВ БАНКОВ

АВТОРЕФЕРАТ